

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO
PARA “LA BUSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS DE LA EMPRESA
MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI”**

**SILVIO ANDRES GARCIA JIMENÉZ
ANDRES FELIPE RIVERA CASTILLO**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO
PARA “LA BUSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS DE LA EMPRESA
MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI”**

**SILVIO ANDRES GARCIA JIMENÉZ
ANDRES FELIPE RIVERA CASTILLO**

**Pasantia para optar al titulo de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
ORIETHA EVA RODRIGUEZ
Profesional en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

Dr. ALFREDO BELTRAN

Jurado

Dr. JESUS MARIA PLATA

Jurado

Santiago de Cali, Febrero de 2008.

Este proyecto va dedicado a mi familia, a mi madre Olga Cecilia Castillo y mi padre Marco Antonio Rivera, que con su gran esfuerzo y amor hicieron posible que yo pudiera culminar esta etapa tan importante de mi vida, a mis hermanas Mauren Jill Rivera y Paola Andrea Rivera quienes me dieron su apoyo y son testigos de mi esfuerzo y trabajo para finalizar con éxito esta etapa de vida. A Dios por darme fuerza, paciencia, dedicación, salud y vida para alcanzar este nuevo logro en mi vida. “Andres Felipe Rivera”

Este proyecto va dedicado a mi familia, a mi madre María Eucaris Jiménez la razón de mi vida, a mi padre Silvio García quien es mi modelo a seguir por su compromiso y perseverancia, a mi hermana Kelly García Jiménez y a mis abuelos Martín Emilio Jiménez y Blanca Nora García quienes en la distancia me han apoyado, a Dios por darme la vida, la salud, la fuerza y la oportunidad de estudiar y sacar adelante mis proyectos de vida. “Silvio Andres García”

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos a Orietha Eva Rodríguez quien acepto ser nuestra directora de proyecto aportando sus conocimientos.

A la empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. a su gerente el señor Marco Antonio Rivera quien nos dio la oportunidad de trabajar en su compañía y nos dedico parte de su valioso tiempo para acompañarnos y brindarnos la información necesaria para la elaboración de proyecto

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVO ESPECIFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1 MARCO CONTEXTUAL	17
4.1.1 Descripción de la organización	17
4.2 MARCO TEÓRICO	18
4.3 MARCO CONTEXTUAL	19
5 METODOLOGIA	22
5.1 TIPO DE METODOLOGÍA	22
5.2 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	22
5.3 HERRAMIENTAS DE INVESTIACIÓN	25
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA	26
6.1 ANÁLISIS INTERNO	26

6.1.1 Análisis de los servicios de la compañía	26
6.1.2 Estudio de planes comerciales y de mercadeo actuales en la Compañía	28
6.1.3 Análisis de las fortalezas y debilidades	29
6.2 ANÁLISIS EXTERNO	30
6.2.1 Análisis del contexto ambiental	30
6.2.2 Situación competitiva	32
6.3 BARRERAS DE ENTRADA	32
6.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES	32
6.4.1 Situación competitiva y tendencias en el ambiente competitivo que pueden afectar nuestros productos	33
6.5 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	34
6.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (M.E.F.I)	36
6.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (M.E.F.E)	38
6.8 MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO (M.A.F.E)	40
7. PLAN DE ACCIÓN	42
7.1 DISEÑO PLAN DE ACCIÓN	43
8. PLAN DE MARKETING	48
9. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	53
10. CONCLUSIONES	54
11. RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFIA	57
ANEXOS	58

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de evaluación de factor interno (M.E.F.I)	36
Tabla 2. Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E)	38
Tabla 3. Matriz de factores claves de éxito (M.A.F.E)	41
Tabla 4. Desarrollo plan de acción	43
Tabla 5. Diseño plan de marketing	48

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Carta organizacional MARCO ANTONIO RIVERA Y CIA Ltda	17
Figura 2. Crecimiento de las ventas de asesorías en los últimos cuatro años	23
Figura 3. Crecimiento de las ventas en los últimos cuatro años del Software “HELISA”	24
Figura 4. Crecimiento del mercado en los últimos cuatro años	25

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta	58
Anexo B. Resultados de encuesta	61

RESUMEN

MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda, es una empresa creada el 27 de enero de 1994 para la prestación de servicios contables en las siguientes áreas: Operativa (outsourcing contable y venta Software contable), Auditoria, Tributaria y Legal. Sus inicios datan aproximadamente desde 1990 - 1991 cuando el Señor Marco A. Rivera (Gerente General actualmente) vio una oportunidad en brindar asesorías contables a las diferentes empresas de la ciudad.

El objetivo del trabajo es desarrollar un plan de mercadeo estratégico para lograr ampliar el número de empresas atendidas de asesorías contables y tributarias en un nuevo foco de mercado en la ciudad de Cali, de tal manera que se aumente la participación en el mercado a través del contacto con el mercado no atendido.

Estamos en un país donde el sector económico que rige el funcionamiento de las empresas es muy voluble, esto se debe a que constantemente formulan y establecen leyes que afectan directamente el funcionamiento de todas las empresas (cualquier sector), pero esta situación representa una oportunidad interesante para MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda, esta oportunidad consiste en brindarle asesorías a todas las empresas a determinadas áreas o mejor en las áreas en las que se deben manejar y adaptarse a toda la normatividad que exige nuestro gobierno, de esta forma las empresas no tendrán que recurrir a acciones ilegales para no cumplir con las leyes, así que como se puede observar en este proyecto es encontrar la manera correcta de atender empresas con necesidades similares y así tener un mejor funcionamiento y mayores márgenes de rentabilidad. Por las razones expuestas anteriormente nuestro plan cuenta con un objetivo principal: El objetivo general del plan de mercado poder posicionar la empresa en el mercado de las PYMES caleñas en cuanto al ofrecimiento de servicios cantables, financieros y tributarios alcanzando para el año 2008 una participación del 1% en el mercado de las empresas prestadoras de servicios contables, financieros y tributarios y aumentar la rentabilidad de la empresa, adicional MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda, cuenta con un programa contable que complementara el servicio y de misma forma un manejo en orden de las actividades de la empresa.

Para poder cumplir con este objetivo se plantearan diferentes estrategias para el Marketing Mix, y cada una de ellas estar acompañada de unas acciones que permitirán el funcionamiento y aplicación adecuada de estas, todas estas estrategias están plasmadas mas adelante junto con las acciones a tomar para llevar a cabo con este proyecto.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las pymes si quieren ser mas competitivas en el mercado y a un futuro no muy lejano con la aprobación del TLC poder ingresar al mercado internacional cumpliendo con las normas de las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad), deben ser muy organizadas no solo a nivel administrativo, comercial sino también a nivel contable que le permita reflejar a través de sus Estados Financieros cual es el resultado de sus operaciones y con esta información poder determinar el paso a seguir tomando las decisiones adecuadas y eficaces para avanzar y contrarrestar los obstáculos encontrados en el ejercicio laboral.

Aprovechando esta situación y que cada día se generan mas microempresas en nuestro país, podemos lograr un crecimiento en el mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes a través de nuestros servicios logrando no solo alcanzar nuestras metas en la expansión del mercado sino a su vez logrando que nuestros clientes logren sus objetivos a través de la utilización de los servicios ofrecidos por la empresa.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 ANTECEDENTES

MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda, es una empresa creada el 27 de enero de 1994 para la prestación de servicios contables en las siguientes áreas: Operativa (outsourcing contable y venta Software contable), Auditoria, Tributaria y Legal. Pero sus inicios datan aproximadamente desde 1990 - 1991 cuando el Señor Marco A. Rivera (Gerente General actualmente) vio una oportunidad en brindar asesorías contables a las diferentes empresas de la ciudad, ya que muchas no contaban con un departamento adecuado de contabilidad, adicionalmente eran empresas bastante desorganizadas en ese sentido o que en su debido caso no contaban con un contador que manejara la situación contable de la empresa, adicionalmente como hacemos parte de un país donde hacemos reformas tributarias muy seguido, le permite al Señor Marco abrirse campo en este mercado y comenzó a tener un reconocimiento entre las empresas de la ciudad de Buenaventura y por supuesto un muy buen posicionamiento en el mercado de las empresas prestadoras de servicio. Años después (27 de enero de 1994) cuando ya tenía a su cargo varias empresas creo la empresa MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda.

Actualmente MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda tiene alrededor de 63 clientes distribuidos así: 60 en la ciudad de Buenaventura y 3 en la ciudad de Cali, a los cuales presta los diferentes servicios que ofrece en su portafolio. Se puede destacar como cliente importante y representativo la Cámara de Comercio de Buenaventura donde el gerente de MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda. es el revisor fiscal.

1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda. ha prestado sus servicios en Buenaventura, donde se encuentra el 96% de sus clientes. Buenaventura es una ciudad que tiene alrededor de 2.000 empresas, de las cuales MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda atiende a aquellas a las que su capacidad instalada puede atender, a pesar de esto hay muchas empresas grandes, las cuales necesitan ser atendidas por empresas con mayor capacidad y experiencia a nivel nacional e incluso internacional.

Esta situación ha llevado a MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda. a un estancamiento en los ingresos y las proyecciones de negocio. Teniendo en cuenta que este es el problema a solucionar se deben explorar nuevas oportunidades de mercado en la ciudad de Santiago de Cali (mas de 4.000 PYMES), donde se tienen 3 clientes actualmente y se cuenta con una reconocida experiencia y trayectoria de imagen adquirida en estos años, lo cual seria el inicio y la base para el desarrollo positivo de este mercado.

Adicionalmente MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda es distribuidora de un Software contable (HELISA) en la ciudad de Buenaventura, donde se cuenta con una fuerza de ventas dirigida por el gerente general de la compañía. Este mismo Software vende en la ciudad de Cali, labor realizada por el gerente de MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda. Pero no se cuenta con una fuerza de ventas que promueva y de a conocer tanto el Software como el portafolio de productos. Por estas razones se hace necesario estructurar la parte comercial, la consecuencia de una fuerza de ventas en Cali direccionada a ampliar el mercado y dar a conocer la compañía.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo pueda la empresa **MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda** Ingresar al mercado de la ciudad Cali y poder ampliar la cobertura de clientes en esta ciudad?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del plan de mercado es poder posicionar la empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda en el mercado de las PYMES caleñas en cuanto al ofrecimiento de servicios contables, financieros y tributarios alcanzando para el mediados del año 2008 una participación del 2% en el mercado de las empresas prestadoras de servicios contables, financieros y tributarios y aumentar la rentabilidad de la empresa

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Ubicarse en la ciudad de Cali antes del mes de diciembre de 2007, con una sede estratégica geográficamente (zona central de la ciudad “el centro”), teniendo en cuenta un presupuesto entre \$ 300.000 y \$ 420.000.
- Elaborar un plan de compras para determinar los equipos y muebles necesarios para el perfecto funcionamiento de la empresa.
- Contratar personal calificado con estudios técnicos o universitarios para trabajar en las diferentes áreas de la empresa, tanto el personal administrativo como el comercial.
- Realizar capacitaciones para el personal administrativo y comercial durante todo el año 2008.
- Desarrollo de una base de datos y visitas a PYMES, por lo menos treinta empresas por mes.

3. JUSTIFICACIÓN

MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda ha venido trabajando en la ciudad de Buenaventura ha venido trabajando con un gran porcentaje de empresas desde hace mas de 13 años, cuenta con el personal idóneo y capacitado, con la infraestructura y la tecnología necesaria para la prestación de servicios para dichas compañías (PYMES). En la actualidad y aprovechando su trayectoria, imagen y reconocimiento, además de sus fortalezas en el sector empresarial de Buenaventura, deben ampliar sus horizontes y ofrecer sus productos y servicios a nuevos mercados y clientes en la ciudad de Cali teniendo en cuenta la cercanía y el potencial de mercado existente.

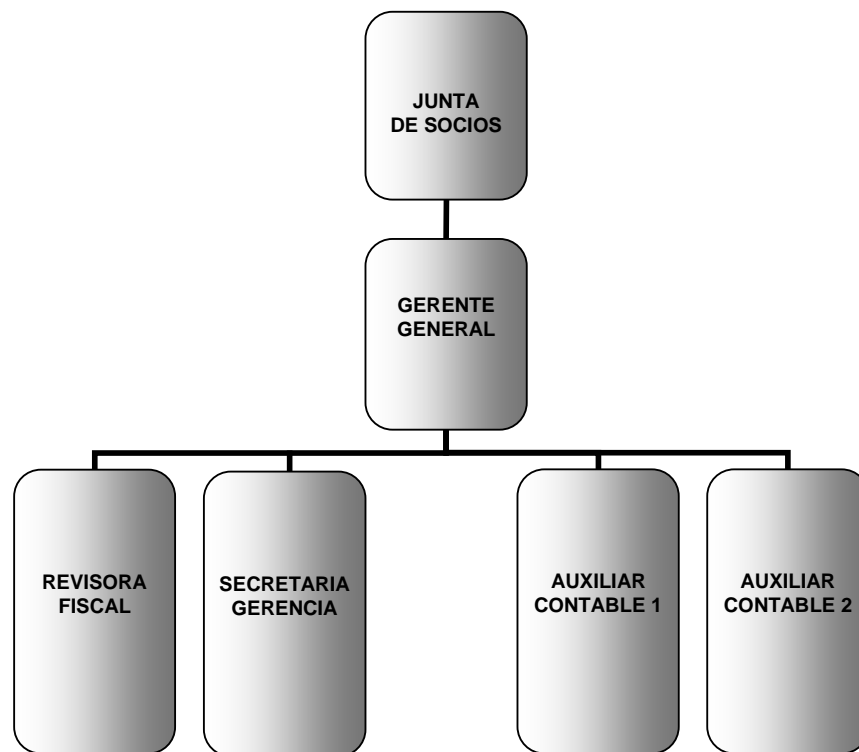
Otro factor a tener en cuenta es que todos los días nacen PYMES en la ciudad, lo cual representa una oportunidad para MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda de ofrecer los productos y servicios y así llegar a la mayor cantidad de empresas posibles, las cuales necesitan asesoría y orientación ya que Colombia es un país donde existen muchas leyes, cambios y continuas reformas, siendo labor de MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda. guiar a los empresarios hacia el manejo adecuado de la parte legal, contable y tributaria

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Descripción de la organización. La empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda es una entidad creada desde 1994 con el fin de prestar servicios a las empresas en sus áreas Operativa (outsourcing contable y venta Software contable), Auditoria Externa, Financiera, Revisoría Fiscal, tributaria y legal.

Figura 1. Carta Organizacional MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda.



Fuente: ENTREVISTA con Marco Antonio Rivera. Gerente General de Marco Antonio Rivera Y Compañía Ltda. Cali, 25 de Julio de 2007

❖ **Visión.** MARCO ANTONIO RIVERA y COMPAÑÍA Ltda. será para el año 2010 reconocida en la ciudad de Cali como la empresa prestadora de servicios con los más altos estándares de calidad en cuanto se refiere a la asesoría en las áreas operativa, auditoría, tributaria y legal

❖ **Misión.** Proporcionarles a las PYMES un servicio integral de asesoría y consultoría en el área contable, de impuestos y financiera de sus empresas, de forma que cumplan con todos los requisitos establecidos por las autoridades competentes de nuestro país, todo esto lo lograremos trabajando constantemente con los mejores estándares de calidad y con el personal calificado para lograr la satisfacción completa de nuestros clientes

❖ **Valores institucionales.**

- Confiabilidad
- Actitud por el servicio
- Responsabilidad

❖ **Principios institucionales.**

- Honestidad
- Ética

4.2 MARCO TEÓRICO

Se toma como referencia teórica lo planteado por los autores HARPER W. BOYD, Jr. "Marketing Estratégico". Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición donde se plantea la metodología expuesta en este proyecto.

El "Marketing" Estratégico tiene como finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber – hacer y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

El "Marketing" Estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

El “Marketing” estratégico, se apoya en principio en el análisis de las necesidades del individuo y de la organización, partiendo del punto que el comprador lo que busca no es el producto como tal, sino el servicio que este es capaz de ofrecerle.

El “Marketing” estratégico debe basarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida.

El “Marketing” Operacional, Le compete el diseño y ejecución del plan de marketing-mix, para de acuerdo con la estrategia formulada, diseñar, poner en práctica y controlar la oferta que se realiza al mercado.

El plan de “marketing” estratégico tiene como principal objetivo el definir de una forma clara y holística las alternativas elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Dichas alternativas deberán transformarse en decisiones y programas de acción.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

❖ **Investigación de mercados.** BENNET afirma que: "La investigación de mercados especifica la información requerida para enfrentar estos problemas; nos señala el método para la recolección de información; dirige e implanta el proceso de recolección de información, analiza los resultados, y nos informa sobre los hallazgos y sus implicaciones"¹

❖ **Estrategia de Marketing.** La función principal de la estrategia de marketing es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico. En consecuencia, la cuestión crítica concerniente al alcance de una estrategia de marketing es especificar el (los) mercado(s) objetivo para un producto o línea de producto en particular².

¹ BENNET, Peter. American Marketing. Illinois: Association, 1988. p. 160.

² ORVILLE C. Walter Jr; HARPER W, Boyd Jr; MULLINS, John; LARRÉCHÉ, Jean-Claude. Marketing Estratégico. 4 ed. Mexico, D.F: Mc Graw Hill, 2005. p. 14.

❖ **Segmentación de Mercado.** Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares³.

❖ **Planeación Estratégica.** Es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación en la empresa e implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales. En el nivel corporativo, la empresa define primero su propósito y misión generales. Luego la misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la empresa⁴.

❖ **Mercadeo estratégico.** Es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico⁵.

❖ **Factores claves de éxito.** Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

³ KOTLER, Philip. Marketing. 8 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001. p. 203

⁴ Ibid., p. 35

⁵ LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Barcelona: McGraw Hill, 2000. p. 10 - 11

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos⁶.

❖ **Ventaja competitiva.** Los consumidores por lo regular escogen productos y servicios que les proporcionan el más alto valor. Por tanto, la clave para ganar y conservar clientes es entender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores, y proporcionar más valor. En la medida que una compañía se pueda posicionar como proveer de más valor a los mercado meta seleccionados, ya sea ofreciendo precios mas bajos o proporcionando más beneficios para justificar los precios altos, obtiene **Ventaja Competitiva**⁷.

❖ **Matriz DOFA.** KOTLER afirma que: “La matriz DOFA es una herramienta que le ayudara a conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene su empresa”⁸.

❖ **Plan de Mercado.** El plan de mercado es la herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa participara.

La empresa de esta manera podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias comercialización que persiga. Dentro del plan la empresa debe considerar variables como: clientes, usuarios, productos, servicios, competencia, proveedores y estrategias de comercialización.

⁶ LOPEZ, Carlos. Factores claves de éxito [en línea]. Bogota, D.C.: Geostopolis, 2007. [Consultado 18 de marzo de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.geostopolis.com>

⁷ KOTLER, Op. cit., p. 229

⁸ KOTLER, Philips. Dirección de Marketing. London: Prentice Hall, 1996. p. 196

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE METODOLOGÍA

La investigación será realizada utilizando los métodos:

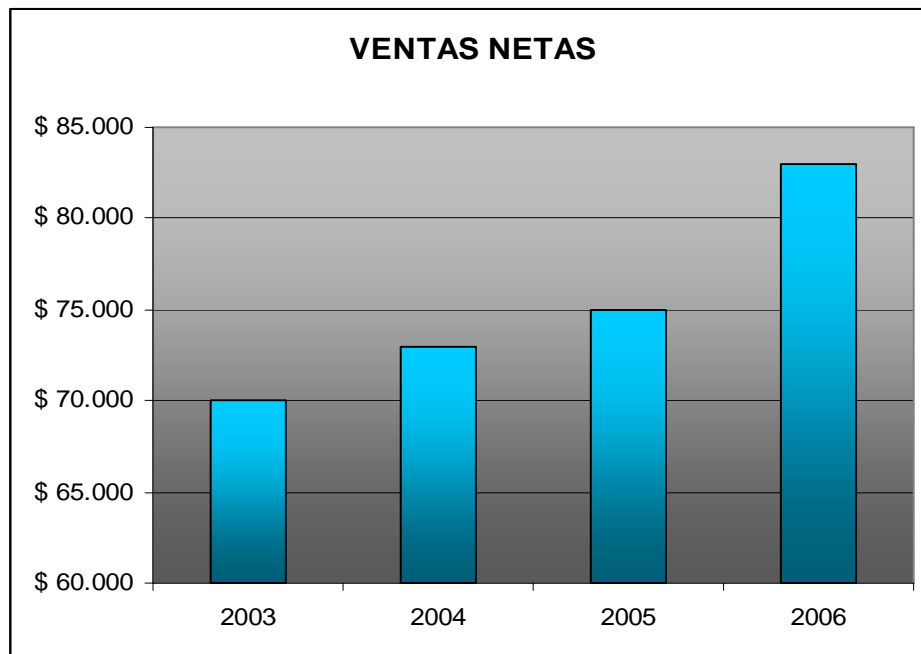
❖ **Descriptivo:** Como tipo de investigación utilizaremos el método descriptivo; ya que éste se desarrolla describiendo las situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta el fenómeno a investigar, debido a que éste busca especificar las propiedades importantes del problema en cuestión. El método descriptivo mide independientemente los conceptos.

❖ **Inductivo:** ya que vamos a partir de lo general a lo particular. El método inductivo se basa en la acumulación de datos cuya tendencia nos permite extrapolar o generalizar el comportamiento de los sistemas en estudio. La veracidad de sus conclusiones se ven reafirmadas con la generación de datos que apunten en la misma dirección

5.2 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

❖ **Primarias Internas.** La siguiente información fue suministrada por los estados financieros y el PYG de la empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda.

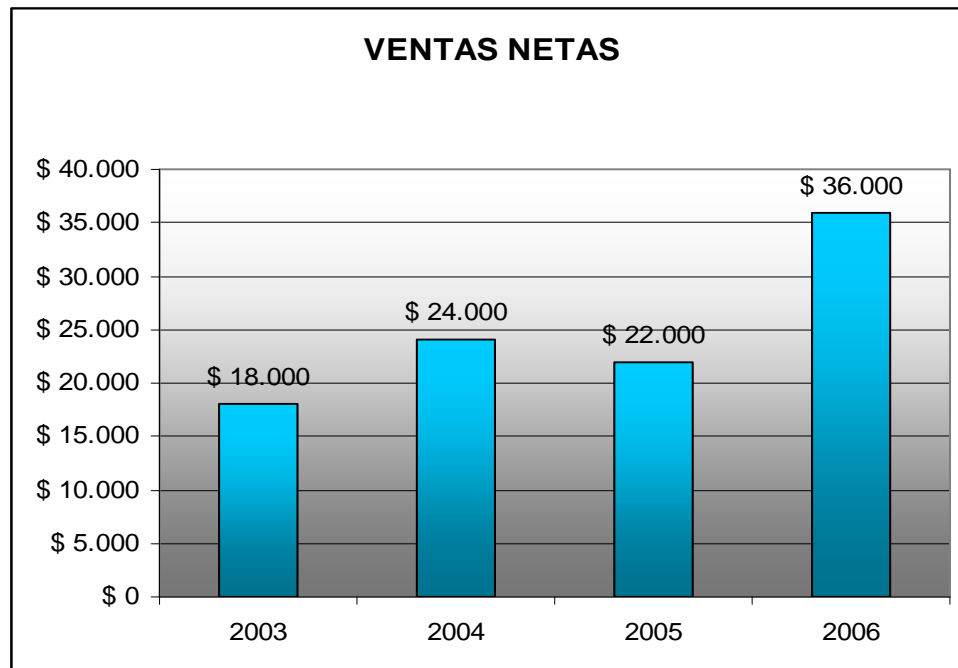
Figura 2. Crecimiento de las ventas de asesorías en los últimos 4 años



Fuente: ENTREVISTA con Marco Antonio Rivera. Gerente General de MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Cali, 27 de Julio de 2007

La grafica nos muestra claramente como el volumen de las ventas ha incrementado año tras año, esto se debe a que poco a poco la empresa ha consolidado más en el mercado. El año 2006 fue un año muy importante para MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Si lo comparamos con el 2003 las ventas aumentaron en quince millones de pesos (\$15'000.000), también debemos decir que se debe a que la actividad económica de las empresas clientes ha mejorado, esto genera un crecimiento para ellas, lo cual se ve reflejado en un aumento del precio que se le cobra por servicio.

Figura 3. Crecimiento de las ventas del Software “HELISA” en los últimos 4 años



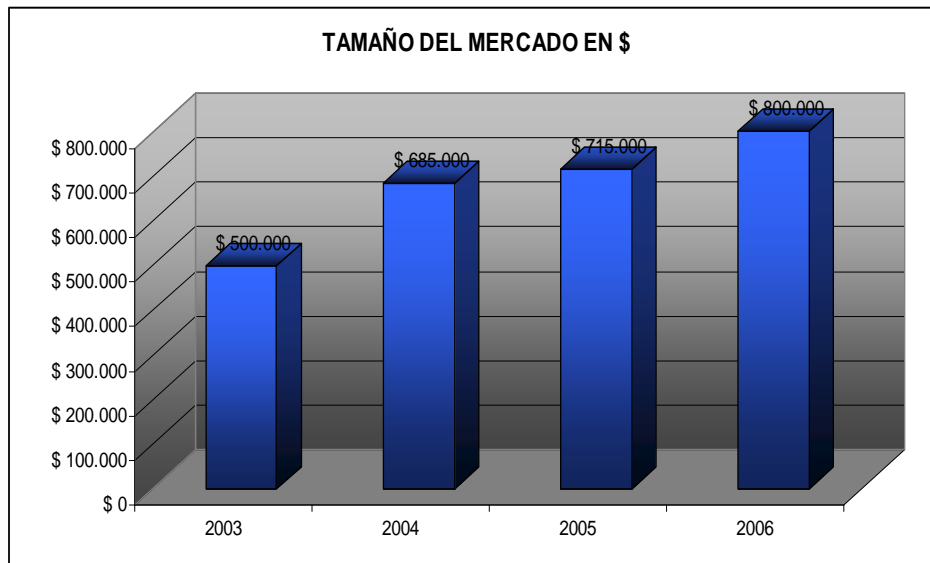
Fuente: ENTREVISTA con Marco Antonio Rivera. Gerente General de Marco Antonio Rivera Y Compañía Ltda. Cali, 25 de Julio de 2007

La figura 4 nos muestra el crecimiento de las ventas del Software HELISA, demostrando la buena aceptación de este en el mercado, a pesar que en el año 2005 la venta disminuyó en el año 2006 aumentó en doce millones siendo una cifra representativa para el crecimiento económico de la compañía.

❖ **Primarias Externas.** Investigación de mercados

La gráfica que se presenta a continuación nos permite ver como ha sido el crecimiento del mercado en el campo de las asesorías contables.

Figura 4. Crecimiento del mercado en los últimos 4 años



Fuente: GUEVARA, Diego Hernán. Las nuevas asesorías [en línea]. Bogotá, D.C.: Actualícese, 2007. [Consultado 28 de Julio de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.actualicese.com>

El mercado de las asesorías contables y tributarias ha mostrado un fuerte crecimiento en los últimos 4 años. Esto nos da a entender que tenemos oportunidades muy grandes de abarcar mas mercado, esto debido a que las empresas tienden en estos años a buscar la tercerización para reducir sus costos y obtener mejores ganancias.

❖ **Secundarias:** Base de datos de la Cámara de Comercio Cali, informes de la empresa, uso de libros, entre otras y si en el transcurso de la investigación se necesitaría alguna otra se utilizara.

5.3 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

❖ **Encuesta:** Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. El cuestionario debe tener preguntas formuladas de tal forma que puedan revelar la información que se desea.

6. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

6.1 ANÁLISIS INTERNO

6.1.1 Análisis de los servicios de la compañía. MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Cuenta con un portafolio básico de servicios. Este portafolio consta de los siguientes servicios:

❖ **Outsourcing Contable.** Comprende el desarrollo de todas las actividades propias de la función contable, teniendo como objetivo el brindar a la gerencia de la empresa, información confiable, oportuna y relevante

Dichas actividades abarcan principalmente: el registro y procesamiento de transacciones acorde con los principios/políticas contables y la normatividad vigente en materia legal y tributaria, la preparación de informes y reportes gerenciales en moneda local y extranjera, el cálculo y determinación de las obligaciones tributarias, el mantenimiento de los registros oficiales, el costeo de productos, entre otras.

❖ **Asesoría Financiera.** La finalidad de este servicio es analizar la dinámica de los negocios en el sector en el que se desenvuelve la empresa y es de vital importancia conocer, evaluar y diagnosticar el estado de todos los aspectos que tienen que ver con el desarrollo de la operación, de tal forma que se genere un escenario propicio para el adecuado y eficiente manejo de los recursos, mediante herramientas que apoyen la toma de las decisiones en la empresa en el ámbito operativo, de inversión, financiación y política de dividendos.

El servicio de asesoría Financiera, como herramienta de gestión permite conocer el estado financiero de una empresa mediante un estudio que mostrará todos los aspectos del negocio y generará las siguientes ventajas competitivas:

- Conocimiento de la situación financiera del negocio, lo que permitirá tomar decisiones en cuanto a políticas de financiamiento.
- Facilidad en el desarrollo de nuevos proyectos que requieran financiación externa, toda vez que los intermediarios financieros conocerán de antemano la situación financiera de la empresa y la posibilidad de desarrollar proyectos a futuro.

- Conocimiento de las variables financieras más importantes del negocio: análisis financiero tradicional, en donde se incluye análisis vertical y horizontal, análisis del estado de fuentes y usos, análisis de los indicadores financieros más importantes: de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad, entre otros.

- Aproximación al costo promedio ponderado de capital, con lo que la empresa podrán conocer el costo asociado a cada peso invertido en el negocio Vs. la rentabilidad generada por los activos operacionales.

❖ **Asesoría Tributaria.** En un país como Colombia, donde las normas tributarias están sujetas a cambios permanentes, esta asesoría lo que le permite a las organizaciones son las siguientes evaluaciones.

- Planeación tributaria con el fin de racionalizar el pago de impuestos de personas Jurídicas y Naturales.

- Preparación y revisión de las Declaraciones de Renta, Ventas, Retefuente y sus anexos.

- Respuestas a requerimientos de la Administración de Impuestos.

- Impuestos para personal Ejecutivo, Nacional y Extranjero.

- Solicitud de devoluciones y compensaciones de impuestos.

- Asesoría Tributaria para Fusiones, Adquisiciones y Riesgos Compartidos.

- Absolución de consultas en Materia Tributaria.

- Estudio de impuestos para industrias especializadas.

- Conferencias sobre Actualización de Aspectos Fiscales.

Como empresa prestadora de servicios, damos acompañamiento a nuestros clientes resolviendo sus inquietudes y orientándolos hacia una adecuada planeación de impuestos, informando e interpretando las normas que puedan generarles algún impacto y haciendo una valoración del mismo.

También mantendremos actualizados a nuestros clientes sobre los cambios que van surgiendo, así como las distintas obligaciones tributarias que deben cumplir, mediante un contacto permanente, ya sea personalmente, vía mail o telefónicamente.

❖ **Asesoría Legal.** Este servicio básicamente es para verificar que las empresas de nuestros clientes cumplan con la aplicación de todas las normas contables exigidas por la ley Colombiana.

❖ **Revisoría Fiscal.** La revisoría fiscal debe revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente en los términos que señala la ley. El revisor fiscal debe realizar una auditoria integral y debe exponer una opinión profesional independiente de la evaluación y supervisión de los sistemas de control.

El revisor fiscal debe elaborar un informe donde expondrá si los estados financieros son preparados sobre principios de general aceptación, si ha cumplido con las normas legales, evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la empresa, el buen manejo de los recursos y la evaluación del sistema de control interno para conceptuar sobre su manejo.

❖ **Auditoría Externa.** Este servicio le permite a las empresas saber como esta funcionando su sistema, el control interno del mismo y poder darle sugerencias de mejoramiento para el mismo. La Auditoria externa evalúa y analiza cualquiera de los sistemas de la organización y emite una opinión de los mismos.

❖ **Software Contable HELISA.** HELISA es un software que es diseñado y producido en la ciudad de Bogota por una empresa llamada **PROA-SISTEMAS**. Este programa permite a las empresas realizar diferentes transacciones contables, elaborar informes, liquidar nomina, prestaciones sociales, etc. Es un producto amigable, muy sencillo de utilizar y una herramienta poderosa para las empresas para manejar ordenadamente su contabilidad.

6.1.2 Estudio de planes comerciales y de mercadeo actuales en la compañía. MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda, como lo mencionamos anteriormente es una empresa prestadora de servicios contable, por lo tanto no hay persona encargada o especializada para poder establecer y elaborar cualquier tipo de plan comercial y de mercadeo. La responsabilidad para estas operaciones la tiene el Gerente General, pero no cuenta con el tiempo ni la experiencia necesaria para elaborar dichos planes, por consiguiente la empresa simplemente cuenta con unos vendedores para el Software Contable (HELISA), y que a la larga su labor es vender, no hay un plan ni una estrategia determinada para dicha labor, y para la concecusión de nuevos clientes el encargado es el Gerente, y para tal labor tampoco hay planes ni estrategias establecidas. Muchos de los clientes de la empresa

fueron referenciados por otros, todo esto al excelente servicio que se les prestaba a los clientes existentes.

6.1.3 Análisis de las fortalezas y debilidades. Al realizar un análisis inicial de la compañía podemos establecer las siguientes fortalezas y debilidades de esta.

❖ **Fortalezas.**

- Experiencia por parte del personal directivo y personal auxiliar de la empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda.
- Experiencia en el mercado por mas de 10 años en las áreas de: Outsourcing contable, Asesoría Financiera, Asesoría Tributaria, Asesoría Legal, Revisoría Fiscal y Auditoría Externa
- Credibilidad profesional y Good Will en el mercado de la ciudad de Buenaventura Valle.
- Capacitación constante en el ámbito legal y requisitos solicitados por el gobierno.
- Conocimiento y amplio manejo del Software Contable (HELISA)
- Amigabilidad del programa.
- Seguridad y confiabilidad del programa
- Costos bajos (soporte técnico)
- Facilidad soporte técnico: personalizado, telefónico e Internet.

❖ **Debilidades**

- El Software HELISA por considerarse uno de los mejores software contables del mercado posee un precio de venta alto.
- Poco reconocimiento en la ciudad de Cali
- MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. No cuenta con un área de mercado para el manejo de planes comerciales y de mercado.

- La empresa actualmente no con una sucursal en la ciudad de Cali (oficina)
- MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. No tiene personal especializado en ventas en la ciudad tanto para el Software como para el servicio de las asesorías

6.2 ANÁLISIS EXTERNO

6.2.1 Análisis del contexto ambiental. Colombia es un país donde constantemente se realizan reformas tributarias, normas y leyes que regulan el funcionamiento de las empresas, esto conlleva a nuevos impuestos, nuevas regulaciones y requerimientos.

Las empresas al no tener un pleno conocimiento de estas reformas, leyes y normas, realizan los procedimientos de una forma inadecuada, provocándole pago de sanciones millonarias y en ciertos casos el cierre de la empresa.

❖ **Económico y social.** La situación económica de las empresas de nuestro país, se ha considerado decreciente, con respecto a otros países de Latinoamérica lo cual conlleva a que no exista un gran nivel de presupuesto para la inversión en métodos de desarrollo, productividad y competitividad.

Actualmente con los nuevos acuerdos de libre comercio como el TLC que permite el libre ingreso y egreso de productos y sistemas al extranjero aumenta la competencia en todos los sectores del comercio e industria, lo cual genera que las empresas demuestren su solidez y organización contable, a nivel nacional.

Los principales problemas de las MIPYMES están asociados a los bajos niveles de productividad, por el rezago tecnológico y el escaso nivel físico y humano. La principal causa de ésta, radica en la falta de conocimiento y preparación básica y técnica tanto de los inversores (propietarios) como de la mano de obra. En la mayoría de la PYMES la mano de obra es no calificada lo cual constituye un bajo rendimiento en la productividad, generando una amplia barrera a la empresa para poder ingresar al mercado competitivo

❖ **Cultural.** El entorno cultural en las micro y pequeñas empresas colombianas, se está adaptando lentamente a la organización contable, que está actualmente a nivel mundial, este proceso de adaptación a esta cultura, va a ser la supervivencia de cada empresa en un entorno que dejó de ser local y regional, para transformarse en un solo entorno nacional.

❖ **Tecnológico.** Consideramos que vivimos en un entorno de competencia global, donde gracias a Internet y el comercio electrónico las fronteras geográficas ya han dejado de ser una barrera para comercializar, lo cual quiere decir que la competencia puede estar en cualquier parte, y los clientes mas cerca de nuestra organización, es importante contar con procesos con avances tecnológicos para ser mas competitivos, y estar siempre a la vanguardia del desarrollo que compete a nuestro sector.

❖ **Gobierno.** En Colombia, alrededor del 94% del sistema económico está conformado por empresas de una determina extensión, denominada PYMES, las cuales siendo el motor de la economía no cuentan con la importancia o el apoyo necesario para acceder a la implantación de un modelo contable acorde con sus necesidades; puesto que su único fin es adecuarse de la mejor manera posible al sistema fiscal.

La reglamentación de las PYMES se contempla en la ley 550 del 2000 y desarrolla la clasificación de estas en su artículo 2º Para todos lo efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural y jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, comerciales, industriales o de servicios, rural o urbano.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son importantes para el crecimiento económico y contribuyen de forma considerable al desarrollo económico tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo. Las PYMES en Colombia, son muy importantes por su nivel de participación en la economía lo cual contribuye a una fuente de empleo significativo.

En Colombia las entidades financieras no cubren la demanda de recursos necesitados por las MIPYMES para realizar sus objetivos y alcanzar un desarrollo sostenible. Todo esto debido a restricciones provenientes de normas legales y marcos regulatorios, además de varios problemas internos tanto estatutarios como políticos, que impiden proporcionar el apoyo al desarrollo económico de las PYMES.

6.2.2 Situación competitiva. En la ciudad de Cali hay empresas que tienen muchos años de experiencia en el sector al igual que MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda, pero con la diferencia que ya tienen cierto posicionamiento en el mercado de la ciudad de Cali, motivo por el cual nos llevan bastante ventaja, entre estas empresas tenemos a Cabrera y Asociados, Pymes Support, Deloitte, Asesores auditores, Colombian Consulting Group, y un sin numero de profesionales independientes que se dedican a la prestación de servicios contables.

En este medio las empresas dedicadas a las asesorías como nosotros, tienen que estar a la vanguardia y atentos a todos los cambios que puedan afectar las actividades de nuestros clientes. La competencia es fuerte y mas en un mundo donde el outsourcing esta siendo muy utilizado por las empresas, por lo tanto estamos en un mercado que es muy atractivo por lo tanto siempre va a existir empresas que ofrecen servicios excelentes para satisfacer las demandas de sus clientes.

6.3 BARRERAS DE ENTRADA

Para poder ingresar al mercado de las asesorías en la ciudad de Cali, nos encontramos ciertas barreras que nos dificultaría la entrada a este mercado. Dichas barreras son las siguientes:

❖ **Costo de la inversión:** Debido a que se realizara la apertura de una sede en la ciudad de Cali, implica realizar una inversión bastante alta, estamos hablando de alquiler de una oficina o local, maquinaria y equipo, sistemas tecnológicos, etc.

❖ **Competencia:** A pesar de que la región esta en un nivel de crecimiento económico y atravesando por un alto nacimiento de PYMES, en la ciudad hay muchas empresas que están muy bien posicionadas en el mercado y cuentan con la aceptación y fidelidad por parte de los clientes.

6.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Esta ubicada en la ciudad de Buenaventura, su nomina consta de 5 trabajadores, los cuales son los encargados de atender mas de 25 clientes en dicha ciudad. Nuestros clientes en estos momentos están sufriendo cambios, los cuales tienen que ver con todas las políticas, reformas tributarias y demás leyes y procedimientos impuestos por nuestro gobierno.

En relación con nuestros clientes potenciales, como pretendemos entrar al mercado de la ciudad de Cali tenemos un mercado de PYMES bastante amplio, hay alrededor de 12.507 empresas, nuestro nicho de mercado serán aquellas empresas cuyas ventas oscilen entre los \$ 100'000.00 - \$ 1'200.000.000 y que tengan la necesidad de poder adaptarse y cumplir todas las normas del gobierno para que sus empresas operen de la forma correcta.

❖ **Necesidades y Deseos.** Las necesidades y deseos que identificamos de nuestros clientes, es que ellos al verse en la obligación de poder cumplir con todos los requisitos y reformas que establece nuestro país constantemente necesitan: elaboración y preparación de impuestos, manejo de la contabilidad para un manejo adecuado de la información y de todas las operaciones de la empresa, también buscan asesoría en las áreas de contabilidad, tributaria, financiera y en determinados caso en el área comercial, para esta ultima es para que las empresas incorporen un programa contable, para poder registrar sistemáticamente toda su información contable, pero este programa también les permite manejar sus operaciones comerciales , claro esta que se le da al cliente la capacitación adecuada para el manejo de este.

6.4.1 Situación Competitiva y Tendencias en el Ambiente Competitivo que pueden afectar Nuestro productos. Debido a que cada día el mercado de las pymes crece, mas personas están interesadas en poder establecer sus propias empresas tenemos las puertas abiertas para todas estas empresas, pero así mismo han nacido muchas empresas que sed dedican a la labor de asesoría y de todos los otros productos ya expuestos, claro esta que ya existen empresas y de hecho muy buenas que ya están muy bien posicionadas en el mercado, toda esta competencia que hay en el mercado puede afectar de manera significativa el producto, de que forma? ; De tal forma en que hay tanta competencia que el precio ofrecido por los servicios disminuyan y por lo tanto se relacione con una baja calidad del servicio ofrecido, y esta mala imagen que puedan crear algunas empresas afecten a la operación de las otras, también se puede decaer el servicio debido a que no falta la empresa de que le ofrece a los clientes que pueden bajar sus impuestos, pero esto lo hacen de una forma deshonesta permitiendo que los clientes caigan en ese error y perjudicarlos hasta el punto de pagar millonarias o determinados casos el cierre de la empresa y el encarcelamiento de sus propietarios. Todas estas situaciones hacen que el servicio se degrade y por lo tanto se crea una atmósfera negativa del sector afectando a las otras empresas que si realizan y ofrecen sus servicios de una forma limpia y transparente de acuerdo con los parámetros establecidos por nuestro gobierno

6.5 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Al realizar un análisis inicial de la compañía podemos establecer las siguientes oportunidades y amenazas de esta.

❖ Oportunidades

- Mercado creciente de las PYMES en la ciudad de Cali.
- Amplia proyección económica de la región.
- Debido a las nuevas reformas establecidas por el gobierno las empresas se ven en la obligación de asesorarse para poder cumplir estos requisitos.
- Otra oportunidad que se identificó fue para un mercado internacional, especialmente en Estados Unidos, esta radica en que para las empresas manejar un outsourcing contable que le es más rentable, lo que hacen ellos es trabajar con contadores (país externo) que manejen ciertos requisitos para que les digiten todo los documentos de la empresa y es bastante rentable tanto para ellos como para MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda.

❖ Amenazas

- Piratería Software: En los últimos años el flagelo de la piratería ha venido en aumento y cada día son más las personas que acolitan la compra de software ilegal o copias en el mercado negro.
- Deficiencia tecnológica: no todas las pequeñas empresas poseen sistematización o equipos en los cuales organizaríamos nuestro servicio y/o producto HELISA.
- La competencia: MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. es una empresa de asesorías contables y tributarias nueva en la ciudad de Cali lo cual la pone en una situación desventajosa respecto a sus principales competidores que están establecidos y poseen amplio reconocimiento hace varios años en esta ciudad.
- El manejo inadecuado de los documentos soportes de las transacciones realizadas por la empresa. Ya que sin estos documentos no se podría sustentar adecuadamente los requerimientos solicitados por las entidades competentes.
- Inseguridad en la región: Nuestro país a lo largo de su historia ha atravesado por diferentes tipos de problemáticas ya conocidas como guerrillas, paramilitarismo, corrupción, narcotráfico, delincuencia común y la que más riesgo representa para nosotros es la estafa extorsiva. Ya que la empresa maneja información importante y comprometedor para los intereses de nuestros clientes

6.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (M.E.F.I)

Tabla 1. Matriz de evaluación de factor interno (M.E.F.I)

FACTORES INTERNOS CLAVES	D/F	PESO REALTIVO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
Experiencia del personal directivo y auxiliar de la compañía	F	0,10	4	0,4
Experiencia en el mercado por mas de 10 años en las áreas de: Outsourcing contable, Asesoría Financiera, Asesoría Tributaria, Asesoría Legal, Revisoría Fiscal y Auditoría Externa	F	0,10	4	0,4
Credibilidad profesional y Good Will en el mercado de la ciudad de Buenaventura Valle	F	0,07	4	0,28
Capacitación constante en el ámbito legal y requisitos solicitados por el gobierno	F	0,05	3	0,15
Conocimiento y amplio manejo del Software Contable (HELISA)	F	0,07	4	0,28
Amigabilidad del programa	F	0,05	4	0,2
Seguridad y confiabilidad del programa	F	0,05	3	0,15
Costos bajos (soporte técnico)	F	0,1	3	0,15
Facilidad soporte técnico: personalizado, telefónico e Internet	F	0,1	3	0,15
El Software HELISA por ser uno de los mejores software contables del mercado posee un precio de venta alto	D	0,08	1	0,08
Poco reconocimiento en la ciudad de Cali	D	0,14	1	0,14
MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. No cuenta con un área de mercado para el manejo de planes comerciales y de mercado	D	0,10	1	0,1
La empresa actualmente no con una sucursal en la ciudad de Cali (oficina)	D	0,03	2	0,06
MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. No tiene personal especializado en ventas e la ciudad tanto para el Software como para el servicio de las asesorías	D	0,06	2	0,12
TOTALES		1,0		2,66

Fuente: ENTREVISTA con Marco Antonio Rivera. Gerente General de MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Cali, 19 de Octubre de 2007

Análisis: Los valores establecidos para el peso relativo como el valor para cada uno de los factores, fue asignado en consenso con el Gerente General de la compañía, ya que él tiene pleno conocimiento de cómo perciben estos factores los clientes. Según los resultados de la matriz, la fortaleza más importante para la MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda, es la experiencia con la que cuenta el personal directivo y auxiliar de esta y la experiencia en el mercado de Buenaventura por más de 10 años, estos dos factores corresponden al segundo mayor peso relativo. La debilidad más importante es el poco reconocimiento en la ciudad de Cali y su peso relativo es el primer peso relativo.

El resultado sopesado es de 2.66 lo que nos indica que la empresa apenas esta por encima el promedio en su posición estratégica interna de marketing.

6.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (M.E.F.E)

Tabla 2. Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	O/A	PESO REALTIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Mercado creciente de las PYMES en la ciudad de Cali	O	0,20	4	0,8
Amplia proyección económica de la región	O	0,16	4	0,64
Debido a las nuevas reformas establecidas por el gobierno las empresas se ven en la obligación de asesorarse para poder cumplir estos requisitos	O	0,08	4	0,32
Mercado internacional para brindar el servicio de outsourcing contable para las empresa que desean disminuir sus costos contables operativos y administrativos	O	0,07	3	0,21
Piratería Software: En los últimos años el flagelo de la piratería ha venido en aumento y cada día son mas las personas que acolitan la compra de software ilegal o copias en el mercado negro	A	0,10	2	0,2
Deficiencia tecnológica: no todas las pequeñas empresas poseen sistematización o equipos en los cuales organizaríamos nuestro servicio y/o producto HELISA	A	0,08	2	0,16
La competencia: MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda., es una empresa de asesorías nueva en la ciudad de Cali lo cual es una desventaja respecto a sus principales competidores que están establecidos y poseen amplio reconocimiento hace varios años en esta ciudad.	A	0,18	1	0,18
El manejo inadecuado de los documentos soportes de las transacciones realizadas por la empresa.	A	0,06	2	0,12
Inseguridad en la región: Ya que la empresa maneja información importante y comprometedor para los intereses de nuestros clientes	A	0,07	2	0,14
TOTALES		1,00		2,77

Fuente: ENTREVISTA con Marco Antonio Rivera. Gerente General de MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Cali, 19 de Octubre de 2007

Análisis: Los valores establecidos para el peso relativo como el valor para cada uno de los factores, fue asignado en consenso con el Gerente General de la compañía, ya que él tiene pleno conocimiento de cómo perciben estos factores los clientes. El mercado creciente de las PYMES en la ciudad de Cali es el factor más importante con un peso relativo de 0.20, siendo una gran oportunidad para la empresa al igual que la proyección económica en la región, así mismo, se enfrenta a una gran amenaza la cual es su competencia

El resultado sopesado es de 2.77 lo que nos indica que la empresa compite en una industria que posee muy poco atractivo general.

6.8 MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO (M.A.F.E)

Después de haber efectuado el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Se realizara un análisis de factores claves de éxito que le permitan ingresar fuertemente en el mercado de la ciudad de Cali.

Los factores a analizar son los siguientes:

- Servicio al cliente
- Precio
- Calidad del servicio/producto
- Publicidad y promoción
- Lealtad del cliente
- Relaciones publicas y sociales
- Personal (recurso humano)
- Influencias económicas, políticas y gremiales
- Presencia en el mercado
- Tecnología

Tabla 3. Matriz de factores claves de éxito (M.A.F.E)

	MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA LTDA			RESTREPO Y LONDOÑO			FRANCO MORGUEITIO			OTRAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS CONTABLES		
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
SERVICIO AL CLIENTE	0,10	3	0,3	0,10	4	0,4	0,10	4	0,4	0,10	3	0,3
PRECIOS COMPETITIVOS	0,11	3	0,33	0,11	3	0,33	0,11	3	0,33	0,11	3	0,33
CALIDAD DEL SERVICIO/PRODUCTO	0,10	4	0,4	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3
EFFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD Y LA PROMOCION	0,04	1	0,04	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12	0,04	2	0,08
LEALTAD DEL CONSUMIDOR	0,10	4	0,4	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3
RELACIONES Y CONTACTOS SOCIALES, GREMIALES E INDUSTRIALES	0,11	3	0,33	0,11	3	0,33	0,11	3	0,33	0,11	3	0,33
CALIDAD DEL PERSONAL	0,11	3	0,33	0,11	4	0,44	0,11	4	0,44	0,11	3	0,33
INFLUENCIA ECONOMICA Y POLITICA	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3	0,10	3	0,3
PRESENCIA EN EL MERCADO	0,12	1	0,12	0,12	4	0,48	0,12	4	0,48	0,12	2	0,24
NIVEL DE APLICACIÓN TECNOLÓGICA	0,11	3	0,33	0,11	3	0,33	0,11	3	0,33	0,11	3	0,33
TOTAL	1,00		2,88	1,00		3,37	1,00		3,33	1		2,84

Fuente: ENTREVISTA con Marco Antonio Rivera. Gerente General de MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Cali, 20 de Octubre de 2007

Análisis: Los valores establecidos para el peso relativo como el valor para cada uno de los factores, fue asignado en consenso con el Gerente General de la compañía, ya que él tiene pleno conocimiento de cómo perciben estos factores los clientes. En estos momentos nuestros competidores son más fuertes que nosotros, vemos que en muchos factores claves estamos casi a la par con nuestra competencia, pero hay dos factores que claramente hacen la diferencia, uno es presencia en el mercado y el segundo publicidad y promoción. Esta diferencia es debido a que MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda apenas va a ingresar al mercado de la ciudad de Cali.

7. PLAN DE ACCIÓN

Para poder dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos planteados anteriormente para el proyecto, se realizara un plan de acción, en el cual se diseñaran las estrategias a seguir para lograr el cumplimiento de dichos objetivos.

A continuación se presenta el diseño del plan de acción.

7.1. DISEÑO PLAN DE ACCIÓN

TABLA 4. Plan de acción

PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS A DESARROLLAR							
OBJETIVO GENERAL: Posicionar a MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. En el mercado de la ciudad de Cali, alcanzando para el año 2008 una participación del 2% en el mercado de las empresas prestadoras de servicios contables y aumentar la rentabilidad de la empresa.							
OBJETIVO ESPECIFICO: Ubicarse en la ciudad de Cali antes del mes de diciembre de 2007, con una sede estratégica geográficamente (zona central de la ciudad “el centro”), teniendo en cuenta un presupuesto entre \$ 300.000 y \$ 420.000							
SITUACION PRESENTADA	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	COMO HACERLO	CUANDO HACERLO		RESPONSABLE	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
			INICIO	TERMINA			
PARA CRECER MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. NECESITA EXPANDIRSE AL MERCADO DE LA CIUDAD DE CALI	BUSCAR UNA SEDE ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA	1, BUSCAREMOS UNA OFICINA O LOCAL EN LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN (PRENSA, INTERNET)	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SILVIO ANDRES GARCIA ANDRES FELIPE RIVERA	\$ 400,000	INFORME DIARIO SOBRE POSIBLES PROSPECTOS DE OFICINAS O LOCALES PARA LA APERTURA DE LA SEDE DE LA EMPRESA

PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS A DESARROLLAR							
OBJETIVO GENERAL: Posicionar a MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. En el mercado de la ciudad de Cali, alcanzando para el año 2008 una participación del 2% en el mercado de las empresas prestadoras de servicios contables y aumentar la rentabilidad de la empresa.							
OBJETIVO ESPECÍFICO: Elaborar un plan de compras para determinar los equipos y muebles necesarios para el perfecto funcionamiento de la empresa.							
SITUACION PRESENTADA	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	COMO HACERLO	CUANDO HACERLO		QUIEN LO HACE	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
			INICIO	TERMINA			
NO SE CUENTA CON LOS MUEBLES NI EQUIPOS TECNOLOGICOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION DE NUESTRSO CLIENTES	REALIZAR UN LISTADO DE LOS MUEBLES Y EQUIPOS TECNOLOGICOS QUE SE NECESITA PARA EL FUNCIONAMIENTO FISICO DE LA SEDE E INSTALARLOS PARA PODER INICIAR LABORES.	1, REALIZAR COTIZACIONES DE TODOS LOS MUEBLES Y EQUIPOS QUE SE NECESITARAN.	AGOSTO	SEPTIEMBRE	MARCO ANTONIO RIVERA SILVIO ANDRES GARCIA ANDRES FELIPE RIVERA	\$ 7´000,000	REALIZAR INFORME SOBRE LAS COTIZACIONES REALIZADAS A LOS DIFERENTES PROVEEDORES. ESTO PERMITIRA TOMAR LA DECISION FINAL DE COMPRA DE LOS EQUIPOS

PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS A DESARROLLAR							
OBJETIVO GENERAL: Posicionar a MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. En el mercado de la ciudad de Cali, alcanzando para el año 2008 una participación del 2% en el mercado de las empresas prestadoras de servicios contables y aumentar la rentabilidad de la empresa.							
OBJETIVO ESPECIFICO: Contratar personal calificado con estudios técnicos o universitarios para trabajar en las diferentes áreas de la empresa, tanto el personal administrativo como el comercial							
SITUACION PRESENTADA	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	COMO HACERLO	CUANDO HACERLO		QUIEN LO HACE	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
			INICIO	TERMINA			
FALTA DE UN AREA O DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA ELABORACION DE PLANES COMERCIALES Y DE MERCADEO	CREAR UN AREA DE MERCADEO PARA ENCARGARSE DE DICHAS LABORES COMERCIALES Y DE MERCADEO (MANEJO DE PLANES COMERCIAL Y DE MERCADEO)	1, REALIZAR UNA CONVOCATORIA PARA REALIZAR ENTREVISTAS AL POSIBLE PERSONA DE TRABAJO 2. CONTRATAR EL PERSONAL ADECUADO PARA EJECUTAR TODAS LAS LABORES QUE IMPLICAN REALIZAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES PLANTEADAS PARA LA BUSQUEDA DE NUEVOS MERCADO.	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	MARCO ANTONIO RIVERA SILVIO ANDRES GARCIA ANDRES FELIPE RIVERA	\$ 3'000,000	1. CONTROL DIARIO DE ENTREVISTAS 2. REVISION DIARIA SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN DICHAS ENTREVISTAS (PRUEBAS PSICOTÉCNICAS Y SICOLOGICAS)

PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS A DESARROLLAR							
OBJETIVO GENERAL: Posicionar a MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. En el mercado de la ciudad de Cali, alcanzando para el año 2008 una participación del 2% en el mercado de las empresas prestadoras de servicios contables y aumentar la rentabilidad de la empresa.							
OBJETIVO ESPECIFICO: Realizar capacitaciones para el personal administrativo y comercial durante todo el año 2008.							
SITUACION PRESENTADA	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	COMO HACERLO	CUANDO HACERLO		QUIEN LO HACE	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
			INICIO	TERMINA			
CAMBIOS PERMANENTES EN LAS LEYES Y NORMAS QUE RIGEN LAS EMPRESAS EN COLOMBIA. TECNICAS Y ALTERNATIVAS NUEVAS EN EL MUNDO DEL MERCADEO Y VENTAS	CAPACITAR CONSTANTEMENTE AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA, APROVECHANDO LOS CONSTANTES SEMINARIOS DE ACTUALIZACIONES CONTABLES Y CONFERENCIAS ACERCA DE CÓMO VENDER Y DE SERVICIO AL CLIENTE	CONSULTANDO PERMANENTE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN, EN LOS CUALES DAN LA INFORMACION DE DONDE SE REALIZAN O DICTAN DICHOS CURSOS O ACTUALIZACIONES	PERMANENTEMENTE		MARCO ANTONIO RIVERA SILVIO ANDRES GARCIA ANDRES FELIPE RIVERA	\$ 600,000 PROMEDIO (CADA VEZ QUE SE REQUERA LA CAPACITACIÓN)	INFORME DIARIO SOBRE POSIBLES SEMINARIOS, CURSOS, ACTUALIZACIONES PRÓXIMAS A REALIZARSE

PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS A DESARROLLAR							
OBJETIVO GENERAL: Posicionar a MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. En el mercado de la ciudad de Cali, alcanzando para el año 2008 una participación del 2% en el mercado de las empresas prestadoras de servicios contables y aumentar la rentabilidad de la empresa.							
OBJETIVO ESPECIFICO: Desarrollo de una base de datos y visitas a PYMES para empezar a posicionar en la ciudad de Cali, por lo menos 30 empresas por mes							
SITUACION PRESENTADA	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	COMO HACERLO	CUANDO HACERLO		QUIEN LO HACE	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
			INICIO	TERMINA			
SE DESCONOCE EL MERCADO DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE CALI	1. REALIZAR UN ANALISIS DE LA EMPRESA Y CONOCER LA SITUACIÓN DEL MERCADO. 2. REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA CONOCER EL MERCADO Y CREAR UNA BASE DE DATOS QUE PERMITA PENETRAR EL MERCADO EN CALI	1. REALIZAR UN ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMPAÑÍA 2. TOMAR UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DEL MERCADO Y REALIZAR LA INVESTIGACION DE MERCADOS 3. REALIZAR Y ANALIZAR LAS ENCUESTAS DE LA MUESTRA SELECCIONADA 4. A PARTIR DE DICHO ANÁLISIS DETECTAR NUESTROS POSIBLES CLIENTES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	MARCO ANTONIO RIVERA SILVIO ANDRES GARCIA ANDRES FELIPE RIVERA	\$ 3'500.000	1. INFORME DIARIO SOBRE EL TRABAJO REALIZADO EN EL MERCADO (ENCUESTAS). 2. INFORME DETALLADO SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS.

8. PLAN DE MARKETING

Tabla 5. Diseño plan de marketing

PLAN DE MARKETING MARCO ANTONIO RIVERA Y CIA Ltda.											
Objetivo:		Dar a conocer a las empresas la importancia de tener un departamento contable o en su debido caso la asesoría adecuada.									
CRONOGRAMA											
ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	ENE	Mar	May	Jul	Sep	Nov	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
			Semana								
			1	1	1	1	1	1			
Realizar una campaña de orientación al mercado no atendido acerca de la idoneidad de la organización de los departamentos contables y las asesorías contables, tributarias y los software especializados.	1. Realizar campaña de sensibilización a nuestros posibles clientes que no tengan en sus empresas un departamento contable o ningún tipo de asesoría que controle de forma adecuada las transacciones de esta.	1. Envío de correo directo a las diferentes empresas 2.Diseño de publicidad alusiva a la campaña a realizar							\$ 14'500,000	Gerente General	Presentación de informes y reuniones semanales en donde se evalua y se retroalimentara toda la información obtenida del mercado.

PLAN DE MARKETING MARCO ANTONIO RIVERA Y CIA Ltda.							
Objetivo: Incrementar las ventas de MARCO ANTONIO RIVERA Y CIA Ltda. Para el 2008 a \$ 120'000,000							
ESTRATEGIA	TACTICAS	REUQUERIMIENTOS	ago	Sep	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
			4	4			
Abrir un centro de operaciones en la ciudad de Cali donde se manejara la información de nuestros clientes y buscar el personal idóneo para laborar en la compañía	1. Buscar el sitio ideal para la sede 2. Crear una fuerza de ventas para poder atender este mercado y así ofrecerles nuestros servicios 3. Capacitar a la fuerza de ventas de tal forma que conozcan a fondo todos nuestros servicios y poder ofrecer los servicios de la forma mas adecuada	1. Manejo de documentación legal 2. Mobiliaria 3. Equipos de oficina 4. Convocatoria personal			\$ 14'000,000	Gerente General Silvio A. García Andrés F. Rivera	1. Informe diario sobre posibles oficinas o locales para la sede 2. Control diario de entrevistas 3. Informe diario sobre la capacitación de los nuevos trabajadores

PLAN DE MARKETING MARCO ANTONIO RIVERA								
Objetivo: Dar a conocer a las empresas nuestro portafolio de productos de forma detallada								
CRONOGRAMA								
ESTRATEGIAS PRODUCTO / SERVICIO	TACTICAS	REQUERIMIENTOS	ENE	Feb	Mar	INVERSION	RESPONSABLES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
			Semana					
			4	4	4			
Elaborar un ayuda ventas para el portafolio de servicios y/o productos de la empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y CIA LTDA.	1, A cada miembro de nuestra fuerza de ventas le daremos un ayuda ventas de manera tal que cuando llegue a donde el cliente tenga una base adicional para darle a conocer a fondo nuestros servicios.	1. Diseño ayuda ventas y análisis del contenido				\$ 300.000	Gerente General Silvio A. García Andrés F. Rivera	1. Control de visitas realizadas por la fuerza de ventas semanalmente 2. Presentación de informes y reuniones semanales sobre cuantos clientes se han incorporado a la compañía

PLAN DE MARKETING MARCO ANTONIO RIVERA Y CIA Ltda.																	
Objetivo:		Definir los precios de los productos y servicios de la empresa dependiendo del tamaño y frecuencia en que presenten estos.															
CRONOGRAMA																	
ESTRATEGIA	TACTICAS	REQUERIMIENTOS	ENE	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	INVERSION	RESPONSABLES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
			Semana														
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3			
El precio se definirá según el tamaño de la empresa y la actividad a la esta se dedica,	Revisión y seguimiento diario sobre negocios o empresas visitadas para definir el pecio adecuado para determinada empresa.	1. Tamaño de la empresa 2. Necesidad del cliente 3. Numero de trabajadores 4. Actividad de la empresa													\$ 600.000	Gerente General	la fuerza de ventas presentara día a día los negocios realizados en donde se evaluara la importancia del trabajo a realizar y la información diaria sobre los negocios realizados con el fin de aprobar los precios

PLAN DE MARKETING MARCO ANTONIO RIVERA Y CIA Ltda.																		
Objetivo: Por medio de una campaña publicitaria darnos a conocer ante el mercado y poder empezar a captar mas clientes																		
CRONOGRAMA																		
ESTRATEGIA PROMOCIÓN / PUBLICIDAD	TACTICAS	REQUERIMIENTOS	ENE	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	INVERSION	RESPONSABLES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	
			Semana															
			2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3				
Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer la empresa en el mercado de la ciudad de Cali	1. Publicación de clasificados en los diferente periódicos de la ciudad. 2. Diseño de una pagina WEB donde las empresas puedan conocer nuestros productos. 3. Material P.O.P para distribuir por toda la ciudad 4. Publicitar en las diferente páginas de Internet para generar curiosidad a los usuarios. Ej.: www.google.com, www.caliescali.com	1, Cotizar y decidir en que periódico publicar el clasificado 2. Contratar a un diseñador para que realice la pagina WEB 3. Contratar a dos personas que se encargaran de repartir los volantes en los diferentes sitios de la ciudad 4. Cotizar y definir en que paginas pautaremos para que los usuarios nos empiecen a conocer													\$ 5.724.000,00	Silvio A. García Andrés F. Rivera	Se controlara diario a las personas encargadas de repartir los volantes y se hablara a diario con el diseñador para saber si hay inconvenientes o si hay que modificar algo	

9. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA LTDA
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 1
AÑO
AÑO 2008 (ENERO-DICIEMBRE)

	PROYECTADO
TOTAL VENTAS	\$ 1.088.400.000,00
Menos: Costo del servicio Vendido	<u>\$ 480.000.000,00</u>
Utilidad bruta en ventas	\$ 608.400.000,00
Menos: Costo de ventas y admón.	<u>\$ 418.464.002,00</u>
Utilidad Operativa	\$ 189.935.998,00
Menos: Gastos Financieros	<u>\$ 6.888.000,00</u>
Utilidad Gravable	\$ 183.047.998,00
Menos Impuestos (38,5%)	<u>\$ 62.236.319,00</u>
Utilidad Neta	<u>\$ 120.811.679,00</u>

10. CONCLUSIONES

En el desarrollo de investigación identificamos como esta basado y conformado el departamento contable o en su debido caso se tienen algún tipo de asesorías nuestros posibles clientes y los que no tienen uno de los dos sistemas, también identificamos si tenían algún tipo de Software contable donde registran toda la documentación y facturación de la empresa. En relación con el Software que distribuye MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda., nos dimos cuenta que si es conocido lo cual representa una gran oportunidad para poder ofrecerle a nuestros clientes, además en la ciudad de Cali hay un crecimiento de PYMES lo cual aumenta nuestros clientes potenciales por los resultados obtenidos de la investigación y por el crecimiento de empresas en la ciudad se definió un plan de marketing, para poder atacar directamente a aquellas empresas que no tienen ningún sistema contable, es decir, ni departamento contable, ni una asesoría externa, además captar empresas nuevas y quitarle clientes a la competencia, todo esto mediante actividades como campañas publicitarias y reuniones con los empresarios, esto le dará a las empresas beneficios adicionales como los es un buen precio por el servicio, apoyo técnico, información especializada, calidad de información. Todo esto esta integrado en el diseño y desarrollo de estrategias, con la finalidad de que MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. entregue al mercado un servicio completo, con un alto nivel de calidad.

La empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Cuenta con factores muy importantes, uno de ellos son sus 10 años de experiencia en el mercado de Buenaventura (Valle), el crecimiento de las pymes en la ciudad de Cali, su Good Will, y la amplia proyección económica de la región.

No desconociendo debilidades importantes tales como el poco reconocimiento en la ciudad de Cali, la falta de un área de mercadeo y la aguerrida competencia que existe entre las empresas de este tipo.

El plan de Mercadeo Estratégico que se le realizó a la empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. Lo podemos declarar viable debido a los buenos resultados arrojados por las matrices ya explicadas, sin dejar a un lado los riesgos que hay en la ejecución del plan

11. RECOMENDACIONES

Después de haber finalizado la elaboración del proyecto, realizaremos unas recomendaciones a la empresa que consideramos, que serian oportunas para lograr de una forma mas optima los objetivos planteados.

- La fuerza de venta escogida por la empresa debe de tener amplios conocimientos sobre el funcionamiento, producto y servicio, debido a que no se puede dar lugar a desconocimientos o dudas en un mercado tan competido como este.
- Contratación del personal de ventas por medio del sistema de corretaje
- La empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. debería de ampliar su presupuesto para la apertura del centro de operaciones, el manejo de la información y la búsqueda de personal ya que 14.000.000 podrían no ser suficiente para ampliar el margen de utilidad para el año 2008.
- Capacitar uno de los asesores de la empresa MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda., para explotar un segmento importante como lo es el de la Sociedad Portuaria de Buenaventura debido a que en esta hay múltiples MIPYMES que operan en la ciudad de Cali siendo estos objetivos de mercado.
- Realizar FOCUS GROUP con una periodicidad trimestral en donde nuestros clientes actuales y potenciales expongan sus inquietudes y opiniones acerca de cómo perciben el ambiente económico, político y legal que rodea a sus empresas y de que forma los puede afectar así mismo que discutan de que manera podrían solucionar esos inconvenientes. Estas secciones también nos permitirán identificar como ellos perciben nuestros servicios y como podríamos mejorarlo.
- Realizar alianzas estratégicas con grandes empresas como los son: DELIMA MARSH, KPMG, CABRERA Y ASOCIADOS, etc. En donde podamos ser un apoyo para los departamentos contables y de impuestos de las grandes empresas que ellos manejan

- Todo el análisis y evaluación de las actividades realizadas en la ciudad de Cali sea valorado de forma aparte de la estructura elaborada en la sede de la ciudad de Buenaventura, esto con el fin de determinar el funcionamiento de la empresa en la ciudad de Cali.
- En el resultado que se obtuvo de las encuestas es importante evaluar y analizar las diferentes dificultades que presentan las empresas en su departamento o área contable, de esta forma MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. podrá elaborar la adecuada presentación al cliente de cómo se puede solucionar los diferentes problemas o inconvenientes que la empresa presente en su área contable.

BIBLIOGRAFIA

BENNET, Peter. American Marketing. Illinois: Association, 1988. 420 p.

FERREL, O. C.; HARLINE, Michael. Estrategia De Marketing. London: Thompson, 1999. 300 p

GUEVARA, Diego Hernán. Las nuevas asesorías [en línea]. Bogota, D.C.: Actualícese, 2007. [Consultado 28 de Julio de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.actualicese.com>

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. 8 ed. London: Prentice Hall, 1996. 800 p.

_____. Marketing. 8 ed. London: Prentice Hall, 2001. 692 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Madrid: McGraw Hill, 2000. 300 p.

LOPEZ, Carlos. Factores claves de éxito [en línea]. Bogota, D.C.: Geostopolis, 2007. [Consultado 18 de marzo de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.geostopolis.com>

ORVILLE C, Walter; HARPER W, Boyd Jr ; MULLINS, John ; LARRÉCHÉ, Jean-Claude. Marketing Estratégico. 4 ed. Mexico D.F: Mc Graw Hill, 2005. 431p.

STANTON, J. William. Fundamentos de Mercadotecnia. México: McGraw-Hill, 1998. 350 p.

VILLEGAS, O. Fabio. Estructura Conceptual del Marketing. 5 ed. Cali: Universidad del Valle, 1998. 42 p.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta

**PROYECTO DE GRADO
PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO
PARA “LA BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS DE LA EMPRESA
MARCO ANTONIO RIVERA Y COMPAÑÍA Ltda. EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI”**

ENCUESTADOR :	No. ENCUESTA :
NOMBRE :	FECHA :
RAZON SOCIAL:	
SECTOR ECONOMICO:	No DE EMPLEADOS:

Buenos días/ buenas tardes, la presente encuesta corresponde a un estudio de Mercadeo con el objetivo de conocer algunos aspectos sobre su departamento contable de su compañía. Agradecemos la colaboración.

1. Cuántos empleados hay en su empresa:

- A. 1 – 10 ____
- B. 11 – 50 ____
- C. 51 – 200 ____
- D. Mas de 200 ____

2. Posee un departamento de contabilidad propio:

- A. Sí ____
- B. No ____

Si su respuesta fue afirmativa por favor continúe con la pregunta No. 3, si fue negativa por favor responda la siguiente pregunta:

2.1. ¿Cómo es el manejo de su departamento?

3. Cuantas personas trabajan en su Departamento Contable:

- A.** Entre 1 - 3 personas ____
- B.** Entre 4 – 6 personas ____
- C.** Mas de 6 personas ____

3.1. ¿Cuales son los cargos desempeñados por el personal?

4. Qué nivel profesional poseen los miembros de su departamento:

- A.** Bachiller ____
- B.** Universitario ____
- C.** Tecnólogo ____
- D.** Otro ____

Cual? _____

5. El personal del departamento esta en constante capacitación sobre normatividades que rigen a las empresas.

- A.** Si ____
- B.** No ____, ¿Por que? _____

Si su respuesta fue positiva por favor responda la pregunta No. 6, de lo contrario siga con la No. 7

6. En qué institución han realizado la(s) capacitaciones:

- A.** Universidad Autónoma de Occidente ____
- B.** Universidad Javeriana ____
- C.** Universidad Icesi ____
- D.** Otro ____

7. Su empresa cuenta con un Software Contable:

- A.** Si ____
- B.** No ____

¿Cual? _____

8. ¿Tiene algún problema con su Software Contable?

A. Si ____

B. No ____

¿Qué Problema?

9. Ha escuchado hablar del Software “**HELISA**”:

A. Si ____

B. No ____

Si la respuesta es Si, por favor responda la pregunta No. 9 de lo contrario por favor continúe con la pregunta No. 10

10. ¿Cómo lo conoce o en donde ha escuchado de el?

11. Que problemas sufre su empresa en el área contable:

A. Desorganización Contable ____

B. Perdida de documentos ____

C. Carencia de libros auxiliares y oficiales ____

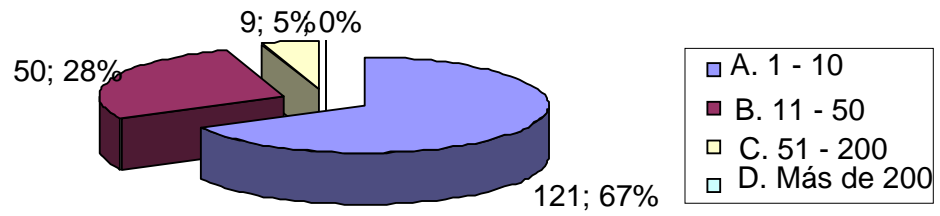
D. Debilidad en los soportes de certificados tributarios ____

E. Otro ____

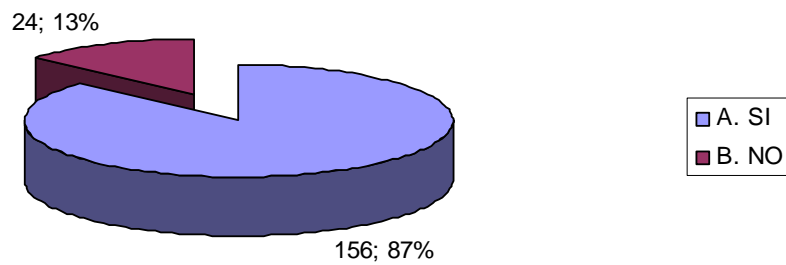
¿Cuál?

Anexo B. Resultado encuestas

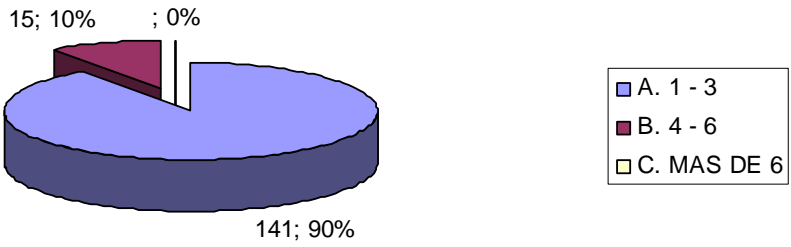
1. CUÁNTOS EMPLEADOS HAY EN SU EMPRESA



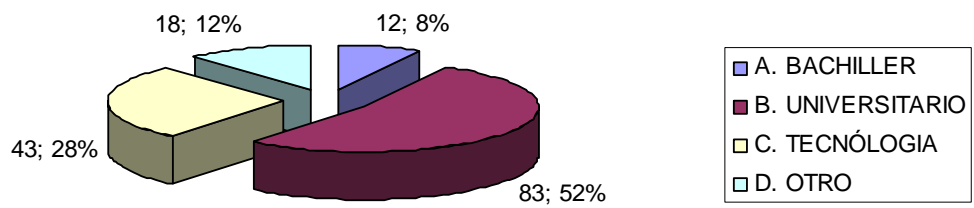
2. POSEE UN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PROPIO



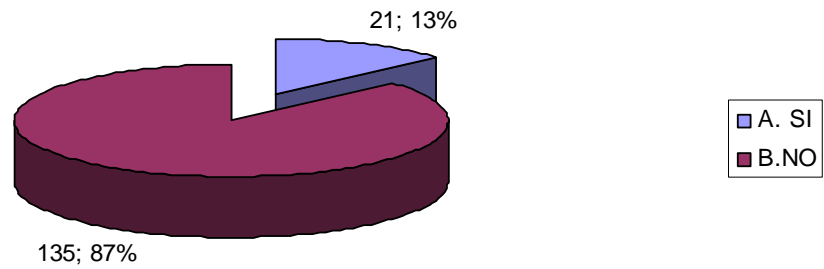
3. CUANTAS PERSONAS TRABAJAN EN SU DEPARTAMENTO CONTABLE



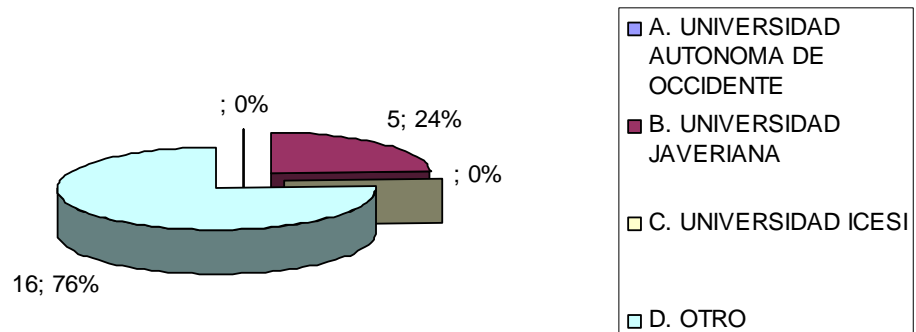
4. QUE NIVEL PROFESIONAL POSEEN LOS MIEMBROS DE SU DEPARTAMENTO



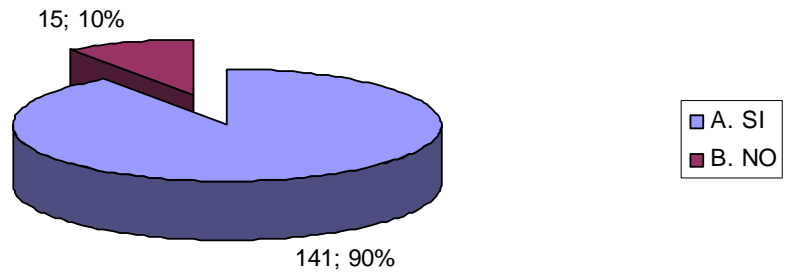
**5. EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ESTA EN
CONSTANTE CAPACITACION SOBRE NORMATIVIDADES
QUE RIGEN LAS EMPRESAS**



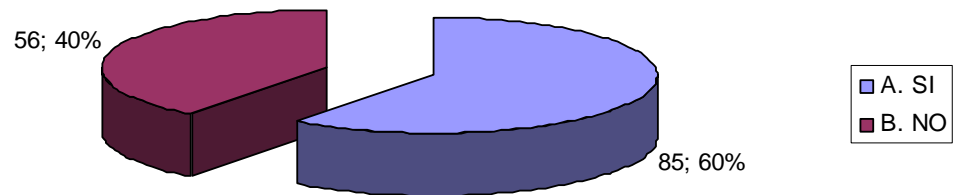
**6. EN QUE INSTITUCION HAN REALIZADO LA(S)
CAPACITACIONES**



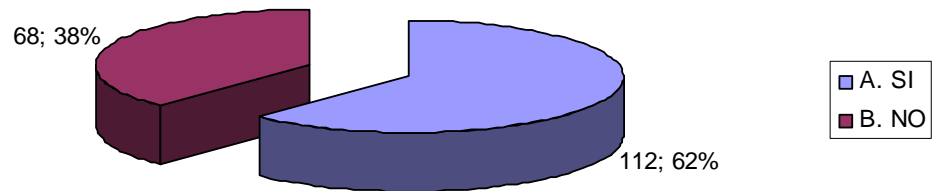
7. SU EMPRESA CUENTA CON UN SOFTWARE CONTABLE



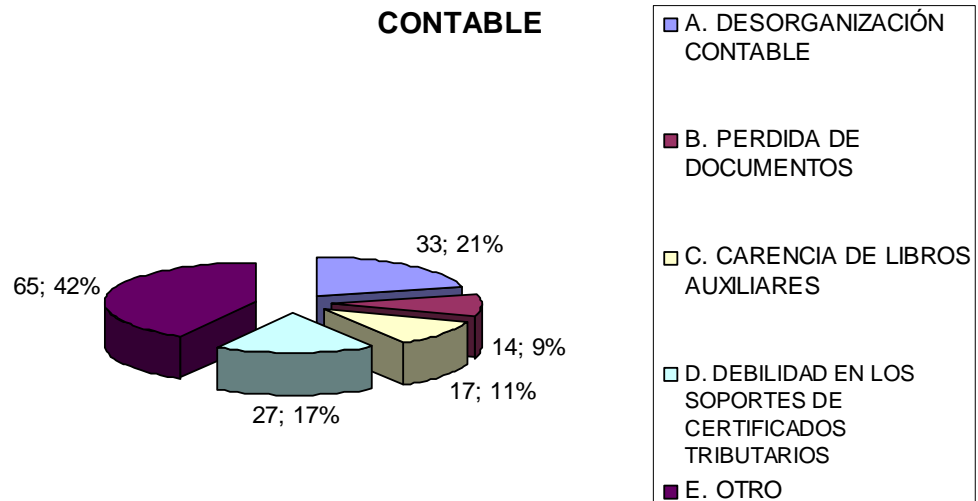
8. TIENE ALGUN PROBLEMA CON SU SOFTWARE CONTABLE



9. HA ESCUCHADO HABLAR DEL SOFTWARE HELISA



11. QUE PROBLEMAS SUFRE SU EMPRESA EN EL ÁREA CONTABLE



Objetivo encuesta: determinar si la empresa esta organizada por áreas, en especial si cuenta con área contable, de esto forma podemos identificar oportunidades y captar nuevos clientes.

Universo: se toma como universo la base de datos de la Cámara de Comercio de Cali, en la cual constan 12.507 empresas divididas en: 10.687 microempresas, 727 pequeña empresa, 643 mediana empresa.

Muestra: se toma una muestra de 2.900 empresas, esto debido a que es mucho más sencillo manejar el volumen de las encuestas.

Margen de error: se estima un margen de error de +/- 5%

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos en la encuesta nos permiten tomar como base cual será nuestro mercado decisivo, ya que por medio de la encuesta nos dimos cuenta como esta conformado los departamentos contables de nuestros posibles clientes, que piensan de las asesorías, si es importante tener un software contable en su plataforma tecnológica y determinar los elementos puntuales en los que presentan fallas en sus empresas en relación con su área contable y así poder ofrecerle soluciones a dichas fallas.